



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**JAYNNE CRISTINE QUINTINO**

**ESTRESSE OCUPACIONAL E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM  
ESTUDO NA ÁREA DE ATENDIMENTO DE UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA**

**Brasília  
2019**

**JAYNNE CRISTINE QUINTINO**

**ESTRESSE OCUPACIONAL E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM  
ESTUDO NA ÁREA DE ATENDIMENTO DE UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de  
Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. MSc. Walnice Maria da  
Costa de Almeida

Brasília  
2019

**JAYNNE CRISTINE QUINTINO**

**ESTRESSE OCUPACIONAL E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM  
ESTUDO NA ÁREA DE ATENDIMENTO DE UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de  
Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. MSc. Walnice Maria da  
Costa de Almeida

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

**Banca Examinadora**

---

Prof. MSc. Érika Costa Vieira Gagliardi

---

Prof. MSc. Walnice Maria da Costa de Almeida

---

Prof. Dr. Tânia Cristina da Silva Cruz

## **AGRADECIMENTO(S)**

Primeiramente a Deus pelo que faz por mim todos os dias da minha vida;

À minha avó Catarina, por, mais uma vez, me proporcionar a realização de uma etapa tão importante na minha vida acadêmica e profissional. Pelo zelo e confiança que sempre me fizeram superar os obstáculos e dificuldades;

Ao meu namorado Gustavo por me apoiar no momentos difíceis e estar do meu lado me mantendo firme nos objetivos, acalmando minhas angústias e me mostrando que sou capaz de ser melhor a cada dia;

À minha orientadora Walnice que tanto me ajudou e ensinou no processo de construção da minha pesquisa, sempre muito paciente, atenciosa e prestativa às minhas necessidades;

Aos meus professores que compartilharam seus conhecimentos e experiências tão enriquecedores;

E aos colegas de turma que caminharam comigo durante todo esse tempo de construção de conhecimento.

## RESUMO

O agente de atendimento ao cliente tem diversas atribuições em sua profissão e uma delas é ser a ponte de comunicação entre a organização e os seus clientes. Desta forma, entendendo que a natureza do trabalho de atendimento e outros diversos pontos podem atuar como fatores potenciais para o estresse ocupacional, estudos buscam encontrar mecanismos para atenuá-los, sendo um deles a Inteligência Emocional, que pode trazer benefícios relacionados a diversos obstáculos organizacionais. Posto isso, com o objetivo de analisar o grau de importância que uma empresa multinacional do ramo de tecnologia atribui à Inteligência Emocional e sua percepção quanto à contribuição dessa para minimizar os fatores de estresse ocupacional presentes no ambiente de trabalho dos atendentes, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória em formato de estudo de caso. Para tanto foi feita a análise, fundamentada na literatura, das respostas de 10 questionários respondidos pelos agentes de atendimento, bem como das entrevistas semiestruturadas e questionários feitos com o gestor da equipe. Os achados sugerem que a empresa, apesar de reconhecer que existem fatores que podem estar aumentando o estresse de seus agentes de atendimento, conhecer os possíveis benefícios da Inteligência Emocional e entender a sua importância no auxílio da redução do estresse, não está trabalhando de forma integrada e eficaz os dois temas. Pelo fato de não ter uma política voltada à Inteligência Emocional vem atuando de forma mais reativa e intuitiva do que de forma mais planejada e proativa.

**Palavras-chave:** Estresse ocupacional. Inteligência Emocional. Agentes de atendimento.

## **ABSTRACT**

The customer support agent has several duties in his profession and one of them is to be the communication bridge between the organization and its clients. Thus, understanding that the nature of support work and other points may act as potential factors for occupational stress, studies seek to find mechanisms to alleviate them, one of them is Emotional Intelligence that can bring benefits related to various organizational obstacles. Thus, to analyze the level of importance that a multinational technology company assigns to Emotional Intelligence and its perception regarding its contribution to minimize the occupational stress present in the work environment of the agents, an qualitative and exploratory research was made in a case study format. To do so, the responses of 10 questionnaires distributed to the agents, the semi-structured interviews and questionnaires made with the team manager were analyzed based on the literature. The findings suggest that the company recognizes that there are factors that may be increasing the stress of its support agents, knows the possible benefits of Emotional Intelligence and understands its importance in helping to reduce stress, but it is not working both themes in an integrated and effective way. By not having a policy oriented to Emotional Intelligence it has been acting more reactively and intuitively than in a more planned and proactive way.

**Key words:** Occupational stress. Emotional Intelligence. Support Agents

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	07
<b>1 ATENDIMENTO AO PÚBLICO</b>	12
<b>2 ESTRESSE OCUPACIONAL</b>	15
2.1 Modelos de Estresse Ocupacional	17
<b>3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b>	21
3.1 Modelo de habilidades	23
3.1.1 <i>Modelo Quadrifatorial de Mayer, Salovey e Caruso</i>	23
3.2 Modelos Mistos	25
3.2.1 <i>Modelo de Bar-On</i>	25
3.2.2 <i>Modelo de Goleman</i>	27
<b>4 RELAÇÃO ENTRE ESTRESSE E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b>	28
<b>5 METODOLOGIA</b>	30
5.1 Métodos	30
5.2 Caracterização da empresa	30
5.3 Amostra	32
5.4 Instrumentos e Procedimentos	34
<b>6 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS</b>	36
<b>CONCLUSÃO</b>	47
<b>REFERÊNCIAS</b>	51
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o gestor para caracterização da empresa e do contexto de trabalho</b>	57
<b>APÊNDICE B - Roteiro de entrevista com gestor sobre Inteligência Emocional</b>	58
<b>APÊNDICE C - Questionário sobre Estresse Ocupacional – Ótica Atendentes</b>	59
<b>APÊNDICE D - Questionário sobre Estresse Ocupacional – Ótica Gestor</b>	64
<b>APÊNDICE E - Questionário sobre Inteligência Emocional – Ótica Atendentes</b>	68

## INTRODUÇÃO

Lidar com pessoas, geralmente, não é uma tarefa fácil, principalmente quando um agente de atendimento precisa atuar em situações que o cliente vai ao seu encontro levando problemas que não estão ao seu alcance de serem resolvidos. Dessa forma, o colaborador, pressionado, passa a trabalhar com um maior nível de estresse.

Neste sentido, Karasek (1979) postula que na medida em que aumentam as demandas de trabalho do atendente e diminui a liberdade desse tomar decisões, verifica-se uma maior tensão psicológica sobre ele.

Nessa mesma linha, modelos que buscam entender o estresse ocupacional enfatizam que os fatores que podem levar ao estresse no trabalho podem gerar disfunções físico-mentais e organizacionais (COOPER; SLOAN; WILLIAMS, 1988 apud KILIMNIK et al., 212).

Uma forma de lidar com situações estressantes seria a de aumentar a capacidade da pessoa de enfrentar as situações de estresse por meio de respostas adaptativas (gerenciamento das emoções) e habilidades relacionadas à inteligência emocional, “[...] desta forma seriam capazes de utilizar estratégias de enfrentamento do estresse de maneira mais adequada” (SALOVEY et al., 1999 apud MIGUEL; NORONHA, 2009, p.220).

Segundo Miguel e Noronha (2009) apesar das pesquisas que relacionam nível de estresse e inteligência emocional serem ainda inconclusivas, teoricamente essa relação é enfatizada em vários artigos da literatura na área.

Isso reforça a pertinência do tema da inteligência emocional a ser tratado na presente monografia, principalmente quando informações da autora sobre a



empresa de tecnologia objeto do presente estudo sugerem que a área de atendimento aos prestadores de serviços tem um grau significativo de pressão psicológica e de estresse ocupacional.

Portanto, esta monografia focará a inteligência emocional abordada como um possível ponto facilitador das relações entre os agentes de atendimento, os clientes e os gestores e ainda para lidar com as características relacionadas à natureza e contexto de trabalho, contribuindo para minimizar o grau de estresse ocupacional.

Busca-se, então, esclarecer as seguintes perguntas: Como a empresa de tecnologia percebe os fatores de estresse ocupacional e de pressão psicológica no trabalho dos atendentes? Como a empresa tem avaliado e desenvolvido a inteligência emocional dos atendentes? Qual a importância e os benefícios que identificam em trabalhar a inteligência emocional dos atendentes?

Assim sendo, o objetivo da pesquisa é analisar o grau de importância que uma empresa multinacional do ramo de tecnologia atribui à Inteligência Emocional e sua percepção quanto à contribuição dessa para minimizar os fatores de estresse ocupacional presentes no ambiente de trabalho dos atendentes.

Para organizar de uma melhor forma e facilitar a compreensão do tema, responder as perguntas formuladas e alcançar o objetivo geral foram observados os seguintes objetivos específicos: descrever os fatores de estresse ocupacional encontrados em modelos da área, escolhendo um deles para caracterizar o contexto do ambiente de trabalho dos atendentes da empresa de tecnologia objeto desse estudo; conceituar Inteligência Emocional e as habilidades socioemocionais requeridas segundo modelos encontrados na literatura, analisando o alinhamento das abordagens, políticas e ações da empresa objeto desse estudo com esse

referencial; levantar a percepção da empresa quanto aos benefícios de se trabalhar a IE dos atendentes, principalmente no que concerne ao enfrentamento dos níveis de estresse, e relacioná-los com os resultados de pesquisas que buscam estudar a relação entre nível de estresse e IE e sugerir melhorias para o aperfeiçoamento das habilidades socioemocionais na organização pesquisada.

Para alcançar esses objetivos foi realizada uma pesquisa qualitativa que, segundo Diehl (2004), consiste na coleta dos dados nos contextos em que os fenômenos são construídos e de sua análise no decorrer do processo de levantamento; e exploratória, em forma de estudo de caso, que “trabalha um aspecto específico de um fenômeno e suas decorrências” (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008, p. 5).

Além disso, foi utilizado como suporte a pesquisa bibliográfica que consiste no “estudo e análise de materiais previamente elaborados, tais como livros, publicações e artigos científicos” (GIL, 2008, p.44).

Os dados foram coletados usando-se a entrevista semiestruturada e questionários, na ótica do gestor e dos atendentes, com vistas a avaliar cada um dos temas abordados e observar o contexto em que estão inseridos os atendentes, e assim fazer as inferências necessárias para chegar nos objetivos propostos.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da Inteligência Emocional como um tema relativamente novo, no que se refere a pesquisas aplicadas na área, beneficiando a academia como um todo. Ademais, traz à Administração sua devida relevância, por tratar-se de um tópico da área de Gestão de Pessoas atual. Socialmente, ampliará os conhecimentos dos atendentes que atuam na área observada pelo estudo em questão, dos gestores que os acompanham, além de elucidar pontos importantes para profissionais que atuam

com o desenvolvimento humano, pessoal e profissional, tais como *coach*, *mentor*, etc.

Finalmente, a monografia possibilitou a autora aplicar os conhecimentos adquiridos durante curso, indo, também, ao encontro da carreira acadêmica que almeja.

O presente trabalho foi então estruturado em 6 capítulos.

O Capítulo 1 - Atendimento ao Público - busca caracterizar o contexto do trabalho de atendimento ao público, principalmente nos aspectos relacionados aos fatores potenciais de estresse ocupacional e ergonômicos.

O Capítulo 2 – Estresse ocupacional - focaliza diferentes conceituações sobre estresse, que se complementam, e suas consequências para o indivíduo e a organização. Com a finalidade de explicar o estresse ocupacional são apresentados alguns modelos encontrados na literatura.

O Capítulo 3 - Inteligência Emocional - apresenta a origem e definições do termo inteligência emocional e alguns modelos que mapeiam as capacidades, habilidades e competências que integram esse conceito.

O Capítulo 4 - Relação entre estresse e Inteligência Emocional - tem como finalidade verificar como esses dois conceitos se relacionam. Buscou-se apresentar algumas poucas pesquisas que consideram haver uma correlação entre os dois temas, pois a maioria delas ainda não é conclusiva.

O Capítulo 5 – Metodologia - descreve os métodos, as características da área de atendimento da empresa de tecnologia objeto desse estudo, a amostra estudada e os instrumentos e procedimentos utilizados.

O Capítulo 6 – Resultados e análise de dados – elucida os resultados obtidos através da análise dos dados coletados durante a pesquisa, os relacionando com as teorias encontradas na literatura.

## 1 ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Buscando entender o contexto em que os atendentes atuam na empresa estudada, é importante explicitar o papel do agente de atendimento.

Muitas vezes entendida como uma tarefa simples, o atendimento ao público traz para si uma atuação complexa, em caráter de atividade final, onde estão envolvidos diversos processos antes da interlocução entre o funcionário e o usuário do serviço. Há, ainda, envolvida neste meio, a instituição que atua como palco na situação de atendimento fornecendo elementos, tais como os seus objetivos, processos e estrutura. Desta maneira, através das condições físicas, materiais, instrumentais e organizacionais a empresa pode atuar como facilitadora ou limitadora na dinâmica e na qualidade do serviço (FERREIRA; MENDES, 2001).

Entendendo que o conceito de Ergonomia está ligado à “compreensão das interações entre os seres humanos e os outros elementos de um sistema” (ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE ERGONOMIA, 2018), dentre eles o trabalho, Ferreira (2000, p. 134), propôs um conceito apoiado no modelo teórico descritivo da Ergonomia e define o atendimento ao público como:

Um processo resultante da sinergia de diferentes variáveis: o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos (direta ou indiretamente) na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais. Tais fatores funcionam como propulsores desse processo, alimentando a dinâmica de transformações internas e externas das situações de atendimento sob a base de regulações permanentes.

Diante disso, o mesmo autor criou um modelo teórico, apresentado na tabela abaixo, cujas análises das perspectivas e dos fatores possibilitam diagnosticar o serviço de atendimento, entendendo sua dinâmica e a origem dos problemas.

**Quadro 1 – Contexto do Serviço de Atendimento ao Público**

LÓGICAS	FATORES	CARACTERIZAÇÃO	RESULTADO
Instituição	Perfil Institucional; Processos Organizacionais; Recursos Instrumentais	Modo de ser habitual	Qualidade e Eficácia
Atendente	Perfil Individual; Competência Profissional; Estado de Saúde	Modo operatório usual	Bem-estar e Eficiência
Usuário	Perfil Socioeconômico; Representação Social	Modo de utilização	Satisfação e Solução de Demanda

Fonte: Adaptado de Ferreira (2000)

Conforme o quadro acima, é preciso identificar e analisar o conjunto de fatores envolvidos em cada lógica que caracterizará seus respectivos modos, sendo possível compreender as situações e seus efeitos, orientar condutas ou comportamentos para, assim, chegar ao resultado, que em cada caso poderá ser positivo ou negativo.

Segundo Ferreira (2000), o serviço de atendimento atua como interseção das três lógicas que estão inseridas em condições físico-ambientais e instrumentais diversas. A identificação de desequilíbrios e incompatibilidades entre elas aparece como indicadores críticos, tais como: tempo de espera, reclamações dos usuários, erros, etc.

Mediando as finalidades da empresa e os objetivos do cliente, o atendente se depara com diversos conflitos os quais são observados por três perspectivas como postula Ferreira (2000, p. 137, grifo do autor):

- do **ponto de vista da instituição**, a mediação tende a transformar o atendente metaforicamente nos “braços, pernas e cabeça da instituição” ou modo pelo qual a instituição busca “personificar-se”, abandonando sua condição de ente abstrato;
- do **ponto de vista do usuário**, a mediação tende a uma despersonalização do atendente, ou seja, o atendente deixa de ser alguém portador de uma identidade singular para encarnar a figura da instituição e, dessa forma, ser responsabilizado pela resposta adequada à demanda do usuário; e
- do **ponto de vista do atendente**, a mediação tende a ser m momento de gerir interesses nem sempre compatíveis e harmônicos, buscando cumprir

as tarefas prescritas, evoluir suas competências, preservar sua saúde e construir sua identidade profissional.

Por fim, a natureza do trabalho dos agentes de atendimento ao público pode ser uma fonte estressora podendo ocasionar sintomas físicos e psicológicos, aumentando o nível de estresse dos profissionais (MINARI; SOUZA, 2011; TEODORO, 2012; KOLTERMANN et al., 2011). Diante disso, a empresa torna-se responsável por desenvolver mecanismos que minimizem esses efeitos.

## 2 ESTRESSE OCUPACIONAL

Muito comum nos dias atuais, o estresse ocupacional vem sendo cada vez mais estudado em busca do entendimento dos fatores que levam um colaborador a sentir-se estressado.

O pesquisador e endocrinologista Hans Selye (1936 apud ALMEIDA et al., 2016), considerado “pai do estresse”, deu a primeira contribuição conceitual científica sobre o termo estresse, o definindo como uma síndrome de fatos biológicos: a Síndrome Geral de Adaptação (SAG) que é considerada uma reação do organismo (sistema neuroendócrino) a um estímulo externo nocivo e é dividida em três fases. Noro (2004, p.17) as caracteriza desta forma:

Na fase do alarme, tudo se processa rapidamente, porque há uma identificação do perigo e este prepara o corpo para a reação do agente agressor. [...] A fase de resistência é a maneira pela qual o indivíduo se adapta à nova situação e passa por períodos em que ora a aceita, ora a rejeita. Na fase de esgotamento há uma extinção deste processo, ou porque cessa o agente agressor, ou porque o indivíduo cansa de usar o mecanismo de defesa de resistência.

Selye (1956 apud ZILLE, 2005) ainda cita o distresse (estresse de derrota, o lado negativo, a tensão não aliviada) e o eustresse (estresse positivo, do contentamento, da superação, da vitória) como formas de manifestação do estresse. Vale ressaltar, ainda, que apesar das consequências opostas, fisiologicamente as reações de ambas são equivalentes.

Selye (1956 apud RESENDE, 2017) ainda cita alguns termos referentes ao estresse que são importantes para compreendê-lo em sua totalidade. O primeiro deles é “estressor”, que, segundo o autor, é um agente, temporário ou definitivo, que por pressionar o indivíduo causa alterações levando seu organismo ao desequilíbrio. As reações citadas acima são nomeadas por ele de “reação-estressora”. Portanto, o



estresse nada mais é que um acúmulo de reações que vêm dos diversos estressores, sejam eles internos ou externos.

O estresse ocupacional, por sua vez, é aquele relacionado ao ambiente de trabalho do indivíduo e é válido ressaltar que o ambiente não se trata apenas do espaço em que o colaborador se encontra para exercer sua função, mas também todas as questões relativas ao seu trabalho e às características organizacionais (MORAES et al., 2001).

Goto, Souza e Lima Júnior (2009, p.4) consideram os seguintes sintomas como indicadores de estresse:

[...] irritabilidade, nervosismo, ansiedade, insatisfação, desânimo, angustia, depressão, indisposição gástrica, ganho de peso, tremores, aumento de sudorese, falta de ar, dormência, dor de cabeça e diminuição do interesse sexual.

Vê-se, então, a importância de observar os colaboradores buscando atuar na minimização do estresse, pois segundo Lipp (1996 apud GOTO; SOUZA; LIMA JÚNIOR, 2009, p.4) “o estresse pode avançar para fases de maior gravidade quando uma pessoa fica exposta por um período prolongado e os meios de enfrentamento forem escassos”.

Além disso, o estresse ocupacional não traz apenas consequências individuais, como é o exemplo da falta de motivação e da baixa autoestima, mas também organizacionais, de modo que pode afetar no desempenho do colaborador, gerando baixa produtividade (COOPER; SLOAN; WILLIAMS, 1988; LEVI, 2005 apud PEGO; ZILLE; SOARES, 2016).

Outro ponto refere-se ao momento em que o colaborador percebe que tem muitas responsabilidades, porém sua autonomia é limitada. Não sabendo lidar de forma adequada com esse estressor, o indivíduo vê a si mesmo como

estressado, trazendo para si as consequências físicas e mentais que afetam seu contexto de trabalho (COOPER; WILLIAMS, 1991 apud LIMA, 2004).

## **2.1 Modelos de Estresse Ocupacional**

O modelo de estresse de Robbins (2005) classifica três tipos de fatores potenciais para o estresse ocupacional, os ambientais, os organizacionais e os individuais, que em sua concepção, são cumulativos.

Os fatores ambientais referem-se às incertezas políticas, econômicas e tecnológicas que circundam a estrutura organizacional e podem influenciar nos níveis de estresse dos colaboradores.

Os fatores organizacionais dizem respeito às demandas de tarefas, que incluem as características da atividade desenvolvida pelo indivíduo, às demandas de papéis onde o colaborador sofre pressão para desempenhar seu papel e às demandas interpessoais que são as pressões advindas dos seus pares. Outros pontos são a estrutura organizacional com suas regras e possibilidades, ou a falta delas, que interferem na capacidade do colaborador de tomar decisões; a liderança organizacional que leva em conta o estilo de gerenciamento; e o estágio de vida que a empresa se encontra (introdução, crescimento, maturidade ou declínio).

Por fim, os fatores individuais incluem os problemas familiares ou pessoais que são bastante prezados pelos indivíduos; os problemas econômicos que os colaboradores podem estar enfrentando; e a influência da personalidade do indivíduo nos sintomas de estresse do mesmo.

Esses fatores potenciais apenas convertem-se em estresse, trazendo sintomas físicos, psicológicos e comportamentais, através das diferenças individuais que podem atenuar ou estimular o estresse, quais sejam: a percepção, a experiência no trabalho, o apoio social, a confiança no controle interno, a autoeficácia e a hostilidade (ROBBINS, 2005).

Já o Modelo Dinâmico do estresse ocupacional de Cooper, Sloan e Williams (1988), classifica os fatores que para eles são considerados agentes estressores no ambiente de trabalho e seus respectivos sintomas individuais e organizacionais, como é possível observar na figura abaixo:

**Figura 1 – Modelo Dinâmico do estresse ocupacional**



Fonte: Adaptado de COOPER, SLOAN, WILLIAMS (1988, p. 95 apud KILIMNIK et al., 2012, p. 672)

O modelo acima será utilizado como padrão para mensurar o estresse dos agentes de atendimento da empresa a ser estudada, o que justifica a necessidade de explicitar e definir cada um dos fatores mencionados na figura.

Os fatores intrínsecos ao trabalho referem-se a aspectos inerentes à natureza do trabalho, seu conteúdo e a carga de trabalho, além das condições físicas oferecidas aos colaboradores.

O papel na organização relaciona-se aos conflitos decorrentes do desempenho das funções pelos colaboradores, ao controle do trabalho pelo supervisor e grau de responsabilidade/autonomia na tomada de decisões.

Concernente a esse fator, Karasek (1979, p. 287, tradução nossa) propõe um modelo bidimensional, figura 2, que vincula dois aspectos: demandas e amplitude da tomada de decisão. Afirma ele que:

a tensão psicológica não resulta de um único aspecto do ambiente de trabalho, mas do efeito conjunto das demandas de uma situação no trabalho e o nível de liberdade para tomada de decisão disponível ao trabalhador que enfrenta essas demandas. [...] A amplitude da decisão de trabalho do indivíduo é a restrição que modula a liberação ou transformação do estresse (energia potencial) em energia de ação.

**Figura 2 – Modelo de tensão no trabalho**



Fonte: Adaptado de KARASEK (1979)

Em outras palavras, na medida em que aumentam as demandas psicológicas e organizacionais do atendente e diminui a liberdade deste tomar decisões, verifica-se uma maior tensão psicológica sobre ele.

Voltando a descrever os fatores do modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988), o relacionamento interpessoal engloba o nível de disponibilidade, apoio ou isolamento dos pares com o colaborador, bem como os possíveis conflitos de personalidade entre eles.

A progressão na carreira diz respeito à segurança no trabalho e às oportunidades de crescimento que a empresa disponibiliza a fim de compensar, valorizar e promover o desempenho do trabalhador.

A estrutura e o clima organizacional referem-se à comunicação organizacional, clima de trabalho, políticas e valores difundidos pela organização, recursos financeiros colocados à disposição dos funcionários, dentre outros.

Por fim, a interface casa e trabalho que observa pontos referentes à conciliação da vida pessoal e profissional, o apoio ou insegurança/instabilidade da família do indivíduo, conflitos sociais, dificuldades financeiras, entre outros. Esse último fator pode tanto referir-se ao estresse no trabalho que se estende para a vida em família, quanto o contrário (HESPANHOL, 2005; KILIMNIK et al., 2012; PERES, 2014).

### 3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A busca de uma conceituação para o termo inteligência se deu, de forma mais contundente, a partir do início do século XX quando Thorndike (1920) diferenciou as inteligências mecânica, social e abstrata. A partir deste momento, a capacidade de compreender e conviver com as pessoas designou-se como inteligência social.

A partir disso, diversos estudiosos passaram a buscar uma conceituação mais abrangente sobre o tema, levando em conta, também, aspectos emocionais, e não apenas os racionais e intelectuais antes observados.

Logo, um ponto importante a ser ressaltado refere-se à aproximação dos termos que compõem a expressão Inteligência Emocional (IE). A inteligência, como um conceito mais mecânico e racional, está integrada à emoção, a fim de gerar uma melhor habilidade cognitiva para resolver os problemas (MAYER; SALOVEY, 1997 apud COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006).

Importante autor na construção da definição de inteligência emocional, Howard Gardner, em 1983, começou a trabalhar sua teoria de inteligências múltiplas que compreende uma visão de multiplicidade, mostrando que a aptidão técnica (QI) é uma noção limitada de inteligência e trazendo à tona as diversas aptidões emocionais e sociais (QE) necessárias para o sucesso (GOLEMAN, 2011). Ele trouxe, então, dois conceitos que auxiliaram na compreensão da inteligência emocional: a inteligência intrapessoal que abrange o entendimento de si e a inteligência interpessoal que se trata do entendimento que o indivíduo tem do outro (VILAS BOAS; MORIN, 2018).

Sternberg (1986 apud GAMA, 2014), assim como Gardner (1983 apud GOLEMAN, 2011), propôs que a inteligência é resultante tanto de um processo

individual quanto das interações deste indivíduo com o meio que está inserido. Desta forma, com a Teoria Triárquica da Inteligência, o autor definiu a inteligência através da composição de associações entre três tipos de variáveis: as contextuais (influência do ambiente sobre o comportamento inteligente), as comportamentais (qualidade das aprendizagens obtidas nas diversas situações que o indivíduo enfrentou) e as individuais (uso adequado da cognição que compõe o comportamento inteligente) (ANDRIOLA, 1998).

Em 1995, Goleman popularizou o tema ao escrever o livro “Emotional Intelligence”. A partir desta obra ampliaram-se os conhecimentos e conceitos sobre a Inteligência Emocional, adicionando a ela traços de personalidade (WOYCIEKOSKY, 2006).

Para Goleman (2011), conseguir reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, bem como manter-se motivado e conduzir da melhor forma possível as emoções individuais e das pessoas com quem nos relacionamos, são pontos essenciais para definir a Inteligência Emocional.

Salovey (1997, p. 15 apud WOYCIEKOSKY, 2006, p. 41) juntou-se a mais de um pesquisador durante seus anos de estudo e trouxe conceitos cada vez mais completos para o termo Inteligência Emocional:

A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimento quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Baseado nas ideias de Salovey e Mayer, Bar-On (1997 apud SHEMAUELI, 2005, p. 17, tradução nossa) descreve a Inteligência Emocional como:

Um conjunto de conhecimentos e habilidades nas áreas emocional e social que influenciam nossa capacidade geral de atender efetivamente às demandas de nosso meio ambiente. Essa habilidade é baseada na capacidade do indivíduo de ser consciente, compreender, controlar e expressar suas emoções de forma eficaz

Com a disseminação do conceito de Inteligência Emocional começaram a surgir modelos para caracterizá-la, dentre eles é possível observar duas abordagens principais: o modelo de habilidades e os modelos mistos. O primeiro foca nas habilidades de processamento das informações através da emoção e nas capacidades concernentes a este processamento; e o segundo relaciona as dimensões de personalidade com as habilidades emocionais (TORRES, 2007).

### **3.1 Modelo de habilidades**

#### *3.1.1 Modelo Quadrifatorial de Mayer, Salovey e Caruso*

Este modelo é composto por uma combinação hierárquica de quatro etapas de habilidades emocionais que interagem entre si. Desta maneira, conforme o indivíduo se desenvolve, suas habilidades são aprimoradas, aumentando a percepção das emoções. Tendo essas emoções incorporadas ao seu pensamento, o indivíduo torna-se capaz de compará-las com outras sensações/representações (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2000 apud SHEMUELI, 2005; TORRES, 2007).

As quatro etapas denominadas de: (a) percepção das emoções; (b) uso das emoções para facilitar o pensamento; (c) compreensão das emoções; e (d) administração das emoções compõem o conceito de Inteligência que pode ser entendido como: “Processos mentais envolvidos no reconhecimento, uso, compreensão e gestão de estados emocionais próprios e dos outros para resolver problemas e regular o comportamento” (MAYER; SALOVEY, 1997; SALOVEY; MAYER, 1990 apud BRACKET; SALOVEY, 2006, p. 34, tradução nossa).

A seguir comentamos cada uma dessas etapas e habilidades:

(a) Percepção das emoções



Bracket e Salovey (2006) explicam que nesta fase o indivíduo tem a habilidade de perceber e identificar as emoções de outros e as suas próprias. Logo, quando refere-se a si mesmo, o indivíduo tem uma maior consciência emocional, reconhecendo os sentimentos advindos dos diversos estados físicos, sentimentais e reflexivos. No que tange as emoções alheias, a pessoa tem a habilidade de decodificar os sinais emocionais através do desenvolvimento de uma sensibilidade não verbal (expressão facial, movimentos corporais, imagens).

Além disso, o sujeito que possui essa habilidade passa a expressar melhor seus sentimentos e as necessidades relacionadas a ele, conseguindo discriminar emoções honestas e desonestas (ROSENTHAL et al., 1979 apud BRACKET; SALOVEY, 2006; TORRES, 2007; MAYER; SALOVEY, 1997 apud SHEMUELI, 2005; GONZAGA, 2009).

#### (b) Uso das emoções para facilitar o pensamento

Esta etapa diz respeito à capacidade de utilizar as emoções a fim de concentrar a atenção no que é mais importante e pensar mais racional, lógica e criativamente de modo a facilitar o julgamento, percebendo os pontos de vista diversos. Os sentimentos são usados para favorecer outras atividades cognitivas como raciocínio, resolução de problemas, tomada de decisão, comunicação interpessoal, etc. (GREWAL; SALOVEY, 2007 apud GONZAGA, 2009; BRACKET; SALOVEY, 2006).

#### (c) Compreensão das emoções

Para compreender as emoções o indivíduo precisa conhecê-las e analisá-las de forma a captar as variações, combinações e transições emocionais, conhecendo, ainda, as causas e consequências de cada uma delas. Logo, a pessoa que possui essa capacidade consegue diferenciar sentimentos próximos e perceber

quais emoções levam a outras. Para tanto, o indivíduo precisa, de forma contínua, aperfeiçoar sua linguagem e seu pensamento proposicional (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2004 apud WOYCIEKOSKI, 2006; GREWAL; SALOVEY, 2007 apud GONZAGA, 2009; BRACKET; SALOVEY, 2006).

#### (d) Administração das emoções

O gerenciamento das emoções (próprias e alheias) é feito através do monitoramento, discriminação e rotulação dos sentimentos, focando nas emoções positivas e minimizando as negativas. Logo, se o indivíduo é capaz de adequar os sentimentos de acordo com seus objetivos, em situações estressantes conseguirá reduzir os fatores estressores, se adaptando a eles e controlando a situação. Estando aberto aos sentimentos, o indivíduo será capaz de refletir suas emoções e aumentar ou diminuir a duração dos seus estados emocionais. Por esta razão, os autores reconhecem esta etapa como uma fase de controle (GREWAL; SALOVEY, 2007 apud GONZAGA, 2009; BRACKET; SALOVEY, 2006; WOYCIEKOSKI, 2006).

Para avaliar as quatro habilidades e medir o desempenho no processamento das informações emocionais, foi criado, por Mayer, Salovey e Caruso um instrumento conhecido como MSCEIT - *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (BRACKETT; SALOVEY, 2006).

## **3.2 Modelos mistos**

### *3.2.1 Modelo de Bar-On*

Bar-On (1997, p.14 apud CHAMARRO; OBERST, 2004, p. 212, tradução nossa) define a inteligência emocional como um “conjunto de capacidades não

cognitivas, competências e habilidades que influenciam a habilidade individual para obter sucesso e lidar com as demandas ambientais e pressões”.

Dessa forma, o modelo conhecido como inteligência emocional e social, contempla não apenas as habilidades emocionais, como também as competências sociais desenvolvidas pelos indivíduos. Além disso, está relacionado com o potencial de desempenho e orientado para o processo (SHEMUELI, 2005; MISHAR; BANGUN, 2013).

O quadro 2 apresenta os cinco elementos que compõem a inteligência emocional: intrapessoal, interpessoal, adaptabilidade, gestão do estresse e humor geral. Ademais, dentro de cada categoria há sub elementos caracterizando e identificando os pontos que são avaliados. Esses componentes formam um instrumento conhecido como Inventário de Quociente Emocional que mede a capacidade de ser bem sucedido ao lidar com demandas e pressões ambientais (FLORES; TOVAR, 2005).

**Quadro 2 – Modelo de Bar-On**

<b>COMPONENTES</b>	<b>SUBCOMPONENTES</b>
Intrapessoal	Autoconsciência emocional Assertividade Auto estima Auto atualização Independência
Interpessoal	Empatia Relacionamento interpessoal Responsabilidade Social
Adaptabilidade	Comprovação da Realidade Flexibilidade Solução de problemas
Gestão do Estresse	Tolerância ao estresse Controle de impulsos
Humor geral	Felicidade Otimismo

Fonte: Bar-On (1997 apud FLORES; TOVAR, 2005, p. 18, tradução nossa)

### 3.2.2 Modelo de Goleman

Goleman (2011) afirma que existem duas escalas que medem a inteligência, o Quociente Intelectual que é a forma clássica de mensuração e o Quociente Emocional. Para o autor, as competências emocionais não são inatas, já que podem ser aprendidas. Além disso, o desenvolvimento das competências traz ao indivíduo sua melhor forma de desempenho (MISHAR; BANGUN, 2013).

Goleman postula que os indivíduos nascem com uma inteligência emocional geral que determina seu potencial para aprender competências emocionais. A organização das competências sob os vários construtos não são aleatórias; elas aparecem em grupos sinérgicos ou agrupamentos que se apoiam e facilitam uns aos outros (MISHAR; BANGUN, 2013, p. 399, tradução nossa).

O modelo de Goleman pode ser observado no quadro abaixo:

**Quadro 3 – Modelo de Competências Emocionais de Goleman (2001)**

<b>COMPETÊNCIAS PESSOAIS</b>	<b>COMPETÊNCIAS SOCIAIS</b>
<b>Auto-consciência (<i>self-awareness</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Autoconsciência emocional: reconhecimento de nossas emoções e seus efeitos.</li> <li>○ Auto-avaliação acurada: conhecimento de nossos pontos fortes e limitações.</li> <li>○ Autoconfiança: um forte senso de nossos méritos e capacidades.</li> </ul>	<b>Habilidades sociais (<i>social-awareness</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Influência: táticas de influência interpessoal.</li> <li>○ Comunicação: mensagens claras e convincentes.</li> <li>○ Gestão de conflitos: resolução de divergências.</li> <li>○ Liderança: inspiração e direção de grupos.</li> <li>○ Gestão de mudanças: iniciação e gerenciamento de mudanças.</li> <li>○ Construção de vínculos: criação de relacionamentos instrumentais.</li> </ul>
<b>Autogestão (<i>self-management</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Autocontrole: controle de nossas emoções destrutivas e impulsos.</li> <li>○ Confiabilidade: amostra de honestidade e integridade.</li> <li>○ Consciência: amostra de responsabilidade e autogestão.</li> <li>○ Adaptabilidade: flexibilidade em situações de mudança ou obstáculos.</li> <li>○ Realização de orientação: direção para alcançar um padrão interno de excelência.</li> <li>○ • Iniciativa: prontidão para agir.</li> </ul>	<b>Relacionamentos de direção (<i>relationship management</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabalho em equipe e colaboração.</li> <li>○ Criação de uma visão compartilhada no trabalho em equipe.</li> <li>○ Trabalho com os outros em direção a metas compartilhadas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de BOYATZIS et al. (2000 apud SHEMUELI, 2005, p. 17, tradução nossa).

## 4 RELAÇÃO ENTRE ESTRESSE E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Como expõem Miguel e Noronha (2009, p. 221), “embora existam considerações teóricas a respeito da relação entre os construtos inteligência emocional e estresse, poucas pesquisas foram publicadas até o momento”.

Os mesmos autores apresentam os resultados de diferentes pesquisas, a maioria não é conclusiva, conforme podemos observar no quadro a seguir.

**Quadro 4 – Resultados de pesquisas sobre a relação entre IE e estresse**

<b>Autores</b>	<b>Conclusões</b>
Salovey, Bedell, Detweiler e Mayer (1999)	Propõem que uma característica das pessoas com inteligência emocional mais desenvolvida seria a capacidade de perceber e avaliar seus estados emocionais com maior precisão, com vistas a expressar seus sentimentos nos momentos adequados e a regular seu humor de maneira eficaz. Dessa maneira, seriam capazes de utilizar estratégias de enfrentamento do estresse de maneira mais adequada.
Gohm, Corser e Dalsky (2005)	Postulam que a inteligência emocional pode ser útil em reduzir o nível de estresse para algumas pessoas, porém indiferente para outras, dependendo da intensidade emocional, grau de conhecimento emocional e balanceamento entre esses aspectos.
Matthews, Zeidner e Roberts (2004)	Avaliaram estudantes universitários e encontraram uma relação significativa entre o escore geral de inteligência emocional e níveis reduzidos de estresse e preocupação. Entretanto essa relação não se manteve ao se considerar as áreas de inteligência emocional separadamente.
Lyons e Schneider (2005)	Mediram o nível de inteligência emocional de estudantes de graduação e os submeteram a situações de pressão. Concluíram que a compreensão das emoções era preditora de melhor desempenho nas tarefas, o que sugere que ela pode facilitar a identificação das fontes estressoras, permitindo que o indivíduo dirija sua atenção para estratégias de enfrentamento visando sua adaptação.
Bastian, Burns e Nettelbeck (2005)	Verificaram a relação entre inteligência emocional e capacidades como desempenho acadêmico, satisfação com a vida, resolução de problemas e uso estratégias de enfrentamento. Os resultados revelaram que pessoas com maior inteligência emocional possuíam maior satisfação com a vida, percebendo-se mais capazes de solucionar problemas e utilizar estratégias de enfrentamento, além de mostrarem um nível mais reduzido de ansiedade.
Muniz, Primi e Miguel (2007)	Estudaram a relação entre inteligência emocional e estresse em guardas municipais e não encontraram correlação significativa entre os construtos, possivelmente devido ao reduzido número de sujeitos. Contudo, analisando-se os escores das áreas da inteligência emocional, encontrou-se que sujeitos com menos estresse possuíam melhor desempenho nas tarefas de compreensão emocional e gerenciamento das emoções em si mesmo.

Fonte: Miguel e Noronha (2009)

Ademais, em estudos realizados com professores a fim de entender como a percepção emocional e a inteligência emocional se tornam importantes na gestão do estresse ocupacional, concluiu que aqueles que “apresentam maiores capacidades para clarificar e regular as suas próprias emoções são aqueles que apresentam menor vulnerabilidade ao stress” (SOUZA, 2011, p. 50).

Além da relação entre Inteligência Emocional e estresse outras pesquisas estudam a relação existente com o relacionamento interpessoal (SILVA, 2010; MATSUKUMA; BERNARDO, 2017); com a gestão de conflitos (LEUNG, 2010; FONSECA et al., 2015; VALENTE; MONTEIRO, 2016); com a performance laboral (COBERO; PRIMI; MUNIZ, 2006; AMARAL, 2012; GUARDIOLA; BASURTO, 2015); com o bem-estar no trabalho (NASCIMENTO, 2006; BARROS, 2011); com a satisfação no trabalho (COSTA; FARIA, 2009; DOMINGUES, 2009), entre outros.

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 Métodos**

Neste trabalho aplicou-se, quanto à abordagem do problema, uma pesquisa qualitativa que, segundo Diehl (2004), consiste na coleta dos dados nos contextos em que os fenômenos são construídos e de sua análise no decorrer do processo de levantamento; e exploratória, em forma de estudo de caso, que “trabalha um aspecto específico de um fenômeno e suas decorrências” (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008, p. 5).

Além disso, foi utilizado como suporte a pesquisa bibliográfica que consiste no “estudo e análise de materiais previamente elaborados, tais como livros, publicações e artigos científicos” (GIL, 2008, p.44).

### **5.2 Caracterização da empresa**

Empresa multinacional do ramo de tecnologia em operação há 10 anos. A organização desenvolve aplicativos que conectam seus três principais clientes: profissionais autônomos prestadores de serviços; estabelecimentos (pessoas jurídicas) que disponibilizam seus serviços na plataforma e clientes finais dos dois citados anteriormente. A organização está no Brasil desde 2014 e presta suporte para os profissionais autônomos por meio de uma plataforma online e de centros de atendimento presencial em todas as capitais do país a fim de minimizar as limitações do atendimento online, já que as informações são repassadas por escrito, o que,

segundo o gestor, pode gerar uma variedade de interpretações, causando conflito. O atendimento é feito majoritariamente para os prestadores de serviços, porém os usuários dos serviços também procuram atendimento que, nesses casos, funciona como uma espécie de consultoria e apoio devido ao fato de outra equipe ser responsável por eles.

Nos centros de atendimento observados nesta pesquisa trabalham 14 colaboradores, sob a supervisão de um gestor, divididos em 2 escritórios, um com 2 atendentes e 1 monitor e outro com 10 atendentes e 1 monitor. Os atendentes são responsáveis pelo processo de cadastramento na plataforma, por tirar dúvidas e apresentar todas as vantagens da empresa, bem como auxiliar em problemas técnicos com a aplicação. Os monitores também prestam atendimento, mas têm como foco principal atuar na intervenção de atendimentos mais delicados, resolver problemas que não estão no escopo do atendente e não precisam ser reportados ao gestor e ser uma ponte entre os atendentes e a supervisão. A supervisão, por sua vez, não atende e é responsável por acompanhar os indicadores de desempenho, fazer a gestão dos funcionários e administrar o espaço.

O atendimento inicia-se em uma recepção onde um *concierge* faz a divisão do atendimento entre prestadores e usuários e os coloca em uma fila virtual, obedecendo as prioridades por lei e uma regra interna de exceção para prestadores *vip* (os mais bem avaliados pelos usuários no aplicativo), que também são prioritários. Ao fim de todo atendimento é enviado ao prestador de serviço um formulário para avaliação do atendente.

As cinco métricas principais observadas são: qualidade do atendimento, taxa de resolução do problema, taxa de resposta ao questionário pelos prestadores, NPS (recomendação do atendimento) e taxa de conversão (trabalha o perfil de



vendas dos atendentes). Os resultados dessas métricas são analisados em reuniões semanais com toda a equipe a fim de pontuar os maiores problemas e resolvê-los da melhor forma possível. Quando o atendente possui um baixo desempenho contínuo, mesmo com ações pontuais e feedbacks, podem ser aplicadas ações administrativas, como advertência e suspensão. Já para os que tiveram bom desempenho há a valorização individual através de feedbacks 1:1, é montado um *ranking* com os três melhores da semana e do mês, tanto a nível local como global e ocasionalmente *happy hours* para comemoração de alguma meta cumprida.

Por fim, o gestor comenta que a missão e cultura da empresa são muito valorizadas, inclusive durante a seleção de talentos procura-se avaliar se os candidatos têm valores alinhados aos da empresa. Além disso, busca-se conscientizar os colaboradores sobre o impacto que a empresa e eles, como parte do processo, geram na sociedade. Sendo assim, de forma sutil e indireta, mesmo sem uma forte divulgação no sentido visual, todas as ações e atividades são voltadas para a missão e cultura da empresa.

### 5.3 Amostra

Para obter uma visão geral sobre a empresa e sobre a percepção que se tem à respeito do estresse ocupacional e da Inteligência Emocional foi entrevistado o gestor que, na empresa, atende pelo cargo de supervisor de atendimento. Formado em Sistemas de Informação/Engenharia de Sistemas, ele tem 33 anos e trabalha na empresa há 1 ano e 8 meses.

Além disso, foram entregues questionários aos 14 atendentes do centro de atendimento estudado, porém apenas 71,43% deles foram devolvidos, pois um dos agentes encontrava-se de férias e outros três não responderam no prazo estipulado.

Dentre os agentes de atendimento observados, a maioria tem entre 23 e 27 anos (60%), 20% são do gênero masculino e 80% do feminino. Além disso, a maior parte dos respondentes trabalha na empresa entre 2 e 3 anos (60%) e possui o ensino superior completo (60%).

**Tabela 1 – Dados Biográficos da amostra**

<b>Variável</b>	<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Gênero	Masculino	2	20%
	Feminino	8	80%
	Transgênero	-	-
Idade (anos)	18 - 22	1	10%
	23 - 27	6	60%
	28 - 32	3	30%
	32 - 37	-	-
	38 - 42	-	-
Grau de escolaridade	Ensino Médio Completo	-	-
	Ensino Superior Incompleto	1	10%
	Ensino Superior Completo	6	60%
	Pós-Graduação Incompleta	2	20%
	Pós-Graduação Completa	1	10%
Tempo de serviço na empresa	0  --- 6 meses	-	-
	6 meses  --- 1 ano	2	20%
	1 ano  --- 2 anos	1	10%
	2 anos  --- 3 anos	6	60%
	3 anos  --- 4 anos	1	10%
	4 anos  ---  5 anos	-	-

Fonte: próprio autor

## 5.4 Instrumentos e Procedimentos

Foram realizadas com o gestor da equipe duas entrevistas semiestruturadas utilizando os roteiros constantes dos apêndices A e B. Segundo Triviños (1987 apud LIMA; ALMEIDA; LIMA, 1999, p. 133) neste tipo de entrevista “o informante tem a possibilidade de discorrer sobre suas experiências, a partir do foco principal proposto pelo pesquisador; ao mesmo tempo que permite respostas livres e espontâneas do informante e valoriza a atuação do entrevistador”.

As entrevistas foram divididas em duas partes, a primeira com vistas a fazer uma caracterização da empresa e do contexto de atendimento e a segunda com a finalidade de identificar a percepção da empresa quanto à importância e benefícios da Inteligência Emocional e os investimentos voltados à esse tema.

As entrevistas realizadas com o gestor foram feitas individualmente pelo *Skype* em duas datas distintas após o horário de trabalho do mesmo.

Para avaliar os fatores de estresse e compará-los na ótica do gestor e dos atendentes foram aplicados questionários, conforme apêndice C e D, que constam de 24 itens fechados baseados no modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988), acompanhados de uma Escala Likert de cinco pontos. Além disso, no questionário dos atendentes foi feita uma pesquisa dos dados biográficos composta por 4 questões referentes à idade, gênero, grau de escolaridade e tempo de serviço a fim de obter uma melhor análise dos fatores de estresse.

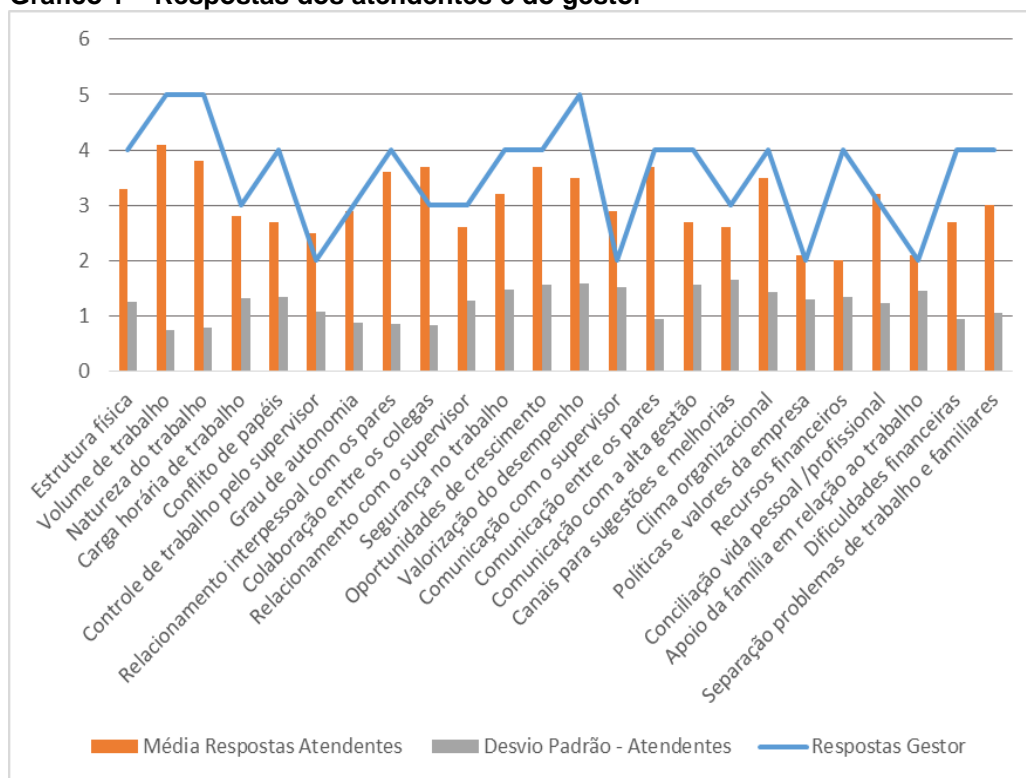
Ademais, para analisar a ótica dos agentes de atendimento sobre Inteligência Emocional foi aplicado um questionário composto por 3 perguntas abertas e 5 fechadas relativas ao tema, como é possível observar no apêndice E.

Todos os questionários foram elaborados na plataforma do Google Formulários e enviados para o e-mail de cada um dos atendentes com prazo de devolução de até 10 dias.

## 6 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

O primeiro ponto a ser abordado refere-se a análise do ambiente de trabalho dos atendentes, que se supõe apresentar um nível alto de estresse ocupacional. A análise da presença dos fatores de estresse, conforme o modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988), indicam o quanto, na realidade dos atendentes da empresa estudada, cada um deles contribui para o estresse. A partir dos registros do gráfico 1, é possível fazer um comparativo entre a média das respostas dos atendentes e as respostas do gestor a fim de entender a percepção que estes têm do estresse ocupacional dos agentes de atendimento.

**Gráfico 1 – Respostas dos atendentes e do gestor**



Fonte: próprio autor

Neste gráfico é possível observar que a média das respostas dos atendentes para a maioria dos fatores de estresse não pode ser considerada representativa, 70,83%, já que têm desvios-padrões maiores que 1, são eles: estrutura física, carga horária de trabalho, conflitos de papéis, controle do trabalho

pelo supervisor, relacionamento com o supervisor, segurança no trabalho, oportunidades de crescimento, valorização do desempenho, comunicação com o supervisor, comunicação com a alta gestão, canais para sugestões e melhorias, clima organizacional, política e valores da empresa, recursos financeiros, conciliação vida pessoal/profissional, apoio da família em relação ao trabalho, separação de problemas de trabalho e familiares.

Isso significa que houve uma grande variabilidade de respostas entre os atendentes nesses fatores, não se podendo chegar a uma avaliação conclusiva se eles contribuem ou não para aumentar o estresse no trabalho. Por exemplo, no fator conflito de papéis 30% dos respondentes atribuiu valor 1 (não contribui em nada) e outros 40% assinalaram o valor 4 (contribui muito), logo, vê-se a diferença de percepções dos agentes de atendimento quanto ao fator em questão. Esses resultados confirmam o pensamento de Rio (1995 apud MAFFIA; ZILLE, 2014) ao afirmar que os estímulos do ambiente afetam os indivíduos de formas distintas, pois há diferença nas percepções e interpretação de situações semelhantes, desencadeando reações diferentes nas pessoas. Robbins (2005) afirma, ainda, que os fatores potenciais apenas convertem-se no estresse em si, externando sintomas, através das diferenças individuais e da percepção do indivíduo frente às situações, podendo atenuar ou estimular o estresse.

Isso posto, a análise dos dados dos fatores de estresse na ótica dos atendentes se concentrará somente naqueles cuja a média das respostas são representativas do grupo.

Nessa perspectiva, alguns fatores de estresse ocupacional são classificados como altos e medianos, já que dentro da escala de 5 pontos apresentaram valores maiores, iguais ou próximos a 3. Desta forma, merecem ser

comentados bem como devem ser observados pelo gestor e pela empresa a fim de buscar uma minimização de impactos no ambiente de trabalho.

O volume de trabalho é um fator crítico quando analisada a sua contribuição para o estresse dos atendentes, já que, em média, teve uma pontuação de 4,1. Segundo o gestor do centro de atendimento a empresa possui métricas que permitem controlar o volume de trabalho do atendente em que são observados a quantidade de atendentes x quantidade de clientes. A análise dessas métricas possibilita que o gestor perceba se a demanda está alta, provocando a necessidade de contratar mais atendentes; ou baixa, fazendo com que seja necessária uma maior divulgação do espaço para que mais clientes procurem atendimento e em último caso cortar atendentes que tem performance abaixo do esperado. Isso nos leva a questionar, primeiramente, se as métricas utilizadas estão adequadas para identificar o volume de trabalho de cada atendente e segundo, se elas estão sendo utilizadas dentro de uma visão formativa, isto é, visando ações corretivas ou de uma forma somativa, apenas para controle do trabalho.

Entendendo que a natureza do trabalho dos atendentes pode ser um fator que leva ao estresse do colaborador e sabendo que lidar com pessoas não é uma tarefa fácil, o gestor explicitou algumas medidas para atenuar este problema explicando que durante a seleção ele procura entender o perfil do candidato e fazer um alinhamento de expectativas de forma a demonstrar que é um trabalho que exige resiliência e autocontrole, principalmente. Ademais, no dia a dia, o gestor e monitores estão abertos para conversas, há um tempo e espaço de descanso, além de, uma vez no mês, ter um massagista para ajudá-los a aliviar a tensão. Entretanto, constatou-se que mesmo tomando essas atitudes, o nível de contribuição do fator natureza do trabalho foi de 3,8 pontos, ficando muito mais próximo do nível alto do

que do mediano, o que vai ao encontro de Minari e Souza (2011), Teodoro (2012) e Koltermann et al. (2011) quando afirmam que a natureza do trabalho de atendimento pode atuar como fonte estressora, aumentando o nível de estresse dos profissionais.

O relacionamento interpessoal com os pares, a colaboração entre os colegas na execução/resolução das tarefas, a comunicação entre os pares e o grau de autonomia são quatro fatores que apresentam média próxima ou superior a 3, logo podem ser considerados pontos com um nível mediano de contribuição para o estresse, merecendo atenção.

Segundo o gestor, foi escolhida uma equipe de pessoas com perfis diferentes, a fim de que se complementassem em suas diferenças. Porém, em algumas situações esse fato pode acarretar em atritos e divergências de ideias, podendo, ainda, gerar ruídos na comunicação entre eles e o gestor, aumentando o estresse. Isso sugere a necessidade de trabalhar o espírito de equipe entre os agentes, bem como melhorar a comunicação no sentido do diálogo e da busca de opiniões e decisões consensuais.

Quanto ao grau de autonomia, os resultados indicam que os atendentes parecem estar mais confortáveis com o espaço que têm para tomar decisões relativas aos pleitos dos clientes do que, inicialmente, se supunha considerando as informações que se tinha sobre a empresa. Levando em conta que o volume de trabalho foi considerado um fator com alto grau de contribuição para o estresse, o que sugere alta demanda, e que a amplitude para tomada de decisão é apontada como mediana devido à pontuação obtida no fator grau de autonomia, infere-se que é possível caracterizar o contexto de trabalho do atendente como uma profissão que não tem uma alta pressão psicológica nesse aspecto, conforme postula Karasek (1979).



Assim sendo, pode-se inferir que os fatores supracitados necessitam de uma atenção especial da empresa, já que para Lipp (1996 apud GOTO; SOUZA; LIMA JÚNIOR, 2009, p. 4) “o estresse pode avançar para fases de maior gravidade quando uma pessoa fica exposta por um período prolongado e os meios de enfrentamento forem escassos”.

Concernente aos fatores citados acima, é importante considerar que 80% da equipe observada é composta por mulheres. Estudos afirmam que a mulher tem uma maior predisposição ao estresse e são mais vulneráveis aos efeitos de tensões psicosociais a que são submetidas, o que pode ser explicado, em parte, pela quantidade e intensidade de hormônios produzidos pelo corpo feminino em comparação com os homens; e por assumirem, na maioria das vezes, jornada dupla entre trabalho e atividades no plano familiar, extrapolando o ambiente ocupacional (ZILLE, 2005, 2011, 2013 apud PEGO; ZILLE; SOARES, 2016; LUZ, 2005).

Vale destacar os fatores que na percepção dos atendentes foram vistos como contribuindo pouco para o estresse ocupacional com valores próximos de 3. Mais uma vez comentaremos somente aquele que apresentou desvio padrão menor que um, pelos motivos já mencionados anteriormente, qual seja: dificuldades financeiras.

No que se refere a dificuldades financeiras, os resultados revelam que o fator em questão não gera muito impacto no estresse dos atendentes, o que pode se dar pelo fato de que, de acordo com o gestor, a remuneração dos agentes está de acordo com os valores do mercado e, além dos valores fixos mensais, eles receberem bônus a cada três meses, de acordo com o desempenho neste período.

As respostas do gestor quanto a percepção da contribuição dos fatores para gerar estresse no trabalho foram mais conclusivas do que as dos agentes, pois são representativas da sua opinião e experiência no contexto do trabalho.

Todos os fatores do modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988), com exceção do controle de trabalho pelo supervisor, comunicação com o supervisor, políticas e valores da organização e apoio da família em relação ao trabalho foram considerados como médios ou altos no que concerne a sua contribuição para o estresse ocupacional, pois variaram entre 3 e 5 pontos.

Com relação à Inteligência emocional, buscou-se, primeiramente, identificar o que o gestor e os atendentes entendem por esse conceito. O quadro 5 apresenta as respostas obtidas.

**Quadro 5 – Definição de Inteligência Emocional segundo o gestor e os atendentes**

Definição de Inteligência Emocional	
<b>Gestor</b>	"Inteligência emocional é ter resiliência, auto controle, saber se portar em situações não sendo afetado por fatores externos."
<b>Atendentes</b>	"Capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e o do próximo, e sabendo assim lidar com eles"
	"A capacidade de lidar com situações consideradas por vezes até estressantes no dia a dia, de forma tranquila, sem conflitos."
	"A capacidade de administrar os sentimentos frente as adversidades pessoais e profissionais. Capacidade de resiliência e autocontrole."
	"É quando aprendemos a lidar com nossas próprias emoções."
	"É o ato de perceber, controlar e mapear as próprias emoções como a das outras pessoas como também entender qual a reação (emocional) está sendo dada a uma determina ação."
	"Habilidade de conhecermos nossos sentimentos e lidarmos com eles de forma saudável e não nos auto sabotarmos."
	"O impacto que nosso estado emocional pode impactar em nossa vida e em nosso rendimento."
	"É a capacidade de identificar e lidar com meus sentimentos."
	"É saber lidar com os sentimentos, como expressá-los da forma e no momento correto."
	"Inteligência emocional é um tema super importante com atendimento pessoal como do agente de atendimento onde ele tem que estar preparado para qualquer emoção e ter que controlar suas emoções, entendendo que o problema do outro, não é seu problema."

Fonte: próprio autor

Analisando o quadro acima vê-se que mesmo que todas as respostas tenham coerência com o tema, apenas duas delas, ambas de atendentes, abrangem as emoções individuais e do próximo, se aproximando das definições presentes na literatura que envolvem o “reconhecimento, uso, compreensão e gestão de estados emocionais próprios e dos outros para resolver problemas e regular o comportamento” (MAYER; SALOVEY, 1997; SALOVEY; MAYER, 1990 apud BRACKET; SALOVEY, 2006, p. 34, tradução nossa). Além disso, muitos respondentes consideram que a inteligência emocional se restringe à perceber os sentimentos e saber lidar com eles de forma adequada, quando na literatura enfatiza-se também a capacidade de dar respostas adequadas em função do contexto e das características das situações como postula Bar-On (1997 apud FLORES; TOVAR, 2005) quando define a adaptabilidade como um dos componentes de seu modelo, em que deve-se entender o contexto e ser flexível em relação às situações para solucionar os problemas da melhor maneira possível.

Como é possível observar na tabela 2, o gestor atribuiu, em uma escala variando de 1 a 5, um valor de 3 para o nível de importância que os atendentes dão à IE e 5 para a importância que ele dá ao tema. Por outro lado, na visão dos atendentes, eles dão importância máxima para a IE enquanto enxergam que o gestor dá, em média, importância de 4,2. Verifica-se que o grau de importância do tema recai em um intervalo que vai de alto a mediano, havendo, contudo, divergências de opiniões quanto à percepção do gestor e dos agentes de atendimento.

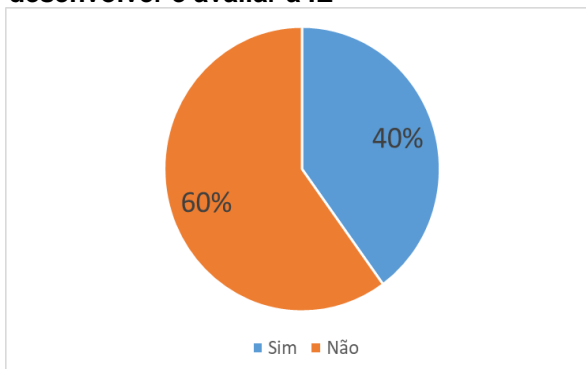
**Tabela 2 – Nível de importância dado à IE pelo gestor e atendentes**

	Atendentes	Gestor
Visão Gestor	3	5
Visão Atendentes	5 <sup>1</sup>	4,2 <sup>1</sup>

Fonte: próprio autor

Quando perguntado aos atendentes se, na percepção deles, a empresa pratica ações para avaliar e desenvolver a IE dos colaboradores, a maioria respondeu que não, como pode ser observado no gráfico 2.

**Gráfico 2 - Percepção dos atendentes quanto a realização de ações pela empresa para desenvolver e avaliar a IE**



Fonte: próprio autor

Contudo, o gestor comentou na entrevista que, mesmo de forma subjetiva, a inteligência emocional é avaliada na etapa de entrevista, através de testes e perguntas sobre experiências profissionais e pessoais e de algumas habilidades que podem ser consideradas componentes da Inteligência Emocional. Nesses testes são feitas perguntas sobre situações que podem gerar algum desconforto e desencadeiam em ações que necessitem ser utilizadas habilidades socioemocionais

<sup>1</sup> Médias obtidas pelas respostas dos atendentes.

específicas tais como a resiliência, o auto controle, o autoconhecimento, o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, entre outros.

Já na execução do trabalho, o gestor explicou que avalia as habilidades socioemocionais de três formas: através do *shadowing* realizado com os atendentes pelos monitores, que atuam como “sombras” deles, com maior proximidade, a fim de intervir de forma mais pontual em cada situação ou em feedbacks 1:1 posteriores; através da avaliação do cliente sobre o atendimento realizado; e por meio da avaliação trimestral que examina o comportamento e a posição do agente de atendimento em relação ao cliente nas diversas situações.

No que se refere à prática de ações para desenvolver e aperfeiçoar a IE dos atendentes, o gestor citou treinamentos de *onboarding* e sobretudo testes feitos assim que o agente de atendimento é contratado, visando explicar melhor como se dá o processo de atendimento e o que se espera dele como atendente. Além disso, são realizados treinamentos pontuais de acordo com as situações observadas no dia-a-dia, em que são abordados temas como: feedback, trabalho em equipe, inteligência emocional perante situações difíceis de atendimento e, ainda, realizadas reuniões semanais em que os atendentes têm a liberdade de levar temas críticos e relevantes que precisem de um foco maior.

Atualmente espera-se que o novo time de Treinamento e Desenvolvimento desenvolva novos treinamentos específicos na área de IE.

O que se pode observar, de acordo com as respostas do gestor, é que não há um plano estruturado e voltado à Inteligência Emocional, atuando-se de forma mais intuitiva, reativa e sem foco no tema da IE. Isso pode explicar o motivo de a maioria dos atendentes não perceberem essas iniciativas como voltadas ao desenvolvimento da inteligência emocional. Na maioria das ações citadas pelo

gestor, a IE aparece como um tema secundário associado a outros relacionados com a integração do novo atendente na organização.

Concernente às habilidades socioemocionais utilizadas pelos atendentes, que levam a um atendimento com maior satisfação do cliente, podem ser observados os valores na tabela 3, que leva em conta a porcentagem de atendentes que marcaram as respectivas habilidades retiradas de alguns dos modelos de IE citados no referencial teórico.

**Tabela 3 – Habilidades utilizadas que geram maior satisfação do cliente – Visão atendentes**

<b>Habilidades</b>	<b>Porcentagem</b>
Focar no problema	40%
Controlar emoções	80%
Perceber as emoções do cliente	80%
Ser sociável com o cliente	60%
Ser flexível	60%
Ser autoconfiante	60%
Estabelecer uma relação de confiança	100%
Ter empatia	90%
Outras	0%

Fonte: próprio autor

Para os atendentes, todas as habilidades socioemocionais apresentadas geram um atendimento eficaz ao cliente, entretanto, as que mais se destacam são: controlar as emoções, perceber as emoções do cliente, ter empatia e estabelecer uma relação de confiança. Algo que, de certa forma, se contradiz em relação à definição dada pela maioria dos agentes de atendimento, que foca muito mais nas emoções individuais do que nas emoções do próximo.

De maneira similar, o gestor concordou que todas as habilidades auxiliam para gerar satisfação do cliente e ainda acrescentou a linguagem corporal, a separação das emoções pessoais das profissionais, a proatividade, o poder de entender cada situação e o conhecimento do produto do qual está falando.

Quanto aos benefícios que o desenvolvimento da Inteligência Emocional pode trazer para a empresa em questão, todas as opções de respostas apresentadas no questionário aplicado aos atendentes apresentaram um percentual alto, conforme dados da tabela 4.

Na entrevista com o gestor essa mesma percepção foi corroborada, já que ele considerou que a IE pode trazer todos os benefícios mencionados. Entretanto, considera-se que tratam-se de respostas ideais e não baseadas na experiência prática, pelo fato de a empresa não desenvolver uma política voltada à IE. Conforme comentamos no referencial teórico da monografia, a relação entre IE e estresse aparece na literatura como sendo lógica, mas poucas pesquisas são conclusivas a respeito dessa correlação.

**Tabela 4 – Benefícios percebidos pelo desenvolvimento da IE – Visão atendentes**

<b>Benefícios</b>	<b>Porcentagem</b>
Bem-estar no trabalho	90%
Redução do estresse no trabalho	80%
Melhoria do relacionamento interpessoal	80%
Melhoria da performance	90%
Controle das emoções	80%
Gerenciamento de conflitos	100%
Outros	0%

Fonte: próprio autor

## CONCLUSÃO

Para atingir o objetivo de analisar o grau de importância que a empresa atribui à Inteligência Emocional e a percepção da sua contribuição para minimizar os fatores de estresse ocupacional presentes no ambiente de trabalho dos atendentes foram formuladas três questões, as quais passaremos a comentar.

Respondendo a primeira pergunta: “Como a empresa de tecnologia percebe os fatores de estresse ocupacional e a pressão psicológica no trabalho dos atendentes?”, observou-se que na ótica dos atendentes e os fatores mais críticos associados ao estresse no trabalho são o volume de trabalho e a natureza do trabalho, o que é corroborado pelo gestor. Quanto ao primeiro fator, questiona-se a adequação da métrica utilizada, que tem como foco o desempenho da equipe e não considera o desempenho individual, bem como a ausência de uma avaliação formativa, com a finalidade corretiva, parecendo prevalecer a avaliação somativa com a finalidade, apenas, de controle.

No que refere-se à natureza do trabalho, verifica-se que apesar de existirem algumas medidas, citadas pelo gestor, para minimizar seu impacto, elas não afetam a percepção dos atendentes de que o trabalho é uma fonte de estresse.

Os fatores de relacionamento interpessoal entre os pares, colaboração dos pares na execução das tarefas e comunicação são também vistos como fatores medianos de estresse. Esses três fatores estão relacionados à inteligência emocional no componente relacionamento interpessoal, subcomponentes empatia e relacionamento interpessoal do modelo de Bar-On (1997 apud FLORES; TOVAR, 2005), e às competências sociais em habilidades de táticas de influência interpessoal e comunicação e em relacionamentos de direção, nos aspectos



trabalho de equipe e colaboração do modelo proposto por Goleman e demonstrado por Boyatzis et al. (2000 apud SHEMAUELI, 2005, p. 17, tradução nossa) no quadro 3.

Vale destacar que comparando a ótica do atendente com a do gestor houve concordância de que os fatores citados acima são considerados fontes de estresse no ambiente de trabalho do atendente, inclusive o gestor os avalia, com escores acima daqueles atribuídos pelos atendentes.

Concordância pode ser observada, também, quanto ao grau de autonomia dos atendentes. Tanto o gestor como os atendentes consideram que esse fator é visto como fonte mediana de estresse. Citando Karasek (1979), podemos inferir que há uma tendência ao equilíbrio entre demanda e o espaço de decisões do atendente, não se caracterizando como uma fonte alta de pressão psicológica.

Chama atenção que a amostra de atendentes participantes do estudo encontra-se com percepções bem diferentes quanto a contribuição para o estresse da maioria dos fatores de Cooper, Sloan e Williams (1988), o que mostra que não existe um consenso que represente a percepção do grupo.

Já na ótica do gestor, a maioria dos fatores pesquisados foram considerados fontes de estresse no contexto do trabalho dos atendentes.

Quanto à segunda pergunta “Como a empresa tem avaliado e desenvolvido a inteligência emocional dos atendentes?”, foi possível concluir que apesar de a organização considerar que avalia e desenvolve a IE, mesmo que subjetivamente, os agentes de atendimento não tem a mesma visão, visto que 60% deles entende que não há ações voltadas especificamente para o tema. Analisando

as respostas do gestor é possível observar que a IE aparece como um tema secundário, associado a outros e mais voltados à um programa de integração dos novos atendentes no ambiente de trabalho. Logo, mesmo que os atendentes e o gestor considerem, em suas respectivas visões, a IE um tema importante e os agentes utilizem algumas habilidades socioemocionais encontradas nos modelos de IE na tentativa de aumentar a satisfação dos clientes, não há na empresa um plano sistematizado e uma política que valorize ações focadas na avaliação e desenvolvimento da Inteligência Emocional, o que caracteriza os investimentos feitos pela organização nessa área como intuitivos e reativos, de acordo com situações pontuais.

No que se refere à última pergunta “Qual a importância e benefícios que identificam ao trabalhar a inteligência emocional dos atendentes?”, embora os agentes de atendimento e o gestor suponham que existem benefícios advindos da utilização da IE, já que no questionário aplicado as respostas apresentam um alto percentual, parecem tratar-se de “respostas ideais”, retratando o que se pode esperar, já que na prática não são desenvolvidas ações contundentes em relação ao tema afim de comprovar que os benefícios são reais.

Depreende-se, então, através das respostas obtidas pelas perguntas de pesquisa que a empresa em questão reconhece que existem fatores que podem estar aumentando o estresse dos seus agentes de atendimento, conhece os possíveis benefícios da Inteligência Emocional e entende a sua importância enquanto ponto auxiliar na redução dos níveis de estresse dos atendentes, porém por não atuar com uma política de IE, não está vinculando os dois temas da melhor maneira a fim de obter resultados expressivos.

Logo, a sugestão para a organização é que seja elaborada uma política com ações voltadas ao desenvolvimento da Inteligência Emocional dos agentes de atendimento, tomando-se como referencial os conceitos, habilidades e competências apresentados pelos teóricos abordados na monografia, bem como focada nos pontos mais críticos identificados por meio do estudo realizado.

Além disso, sugere-se para estudos futuros que seja feita uma análise mais aprofundada de cada um dos fatores de estresse e como eles afetam os atendentes separadamente, visando entender a percepção individual para buscar soluções mais assertivas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, H. et al. Modelos de stress ocupacional: sistematização, análise e descrição. **Revista de Psicologia**, Badajoz, v. 2, n. 1, p. 435-454, 2016. Disponível em: <<http://www.infad.eu/RevistaINFAD/OJS/index.php/IJODAEAP/article/view/309>>. Acesso em: 26 fev. 2019. 10:30

AMARAL, F. R. G. **Inteligência Emocional e percepção da performance**. 2012. 79f. Dissertação (Mestrado)-Instituto Universitário de Lisboa. 2012.

ANDRIOLA, W. B. Inteligência, aprendizagem e rendimento escolar segundo a Teoria Triárquica da Inteligência (TTI). **Revista Educação em Debate**, Fortaleza, ano 20, n. 35, p. 75-80, 1998. Disponível em: <<http://www.periodicosfaced.ufc.br/index.php/educacaoemdebate/article/view/228>>. Acesso em 20 jan. 2019. 09:00

ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE ERGONOMIA. **Definition and Domains of Ergonomics**. Austrália, 2018.

BARROS, M. C. **Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho: um estudo com executivos**. 2011. 98f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Metodista de São Paulo. 2011.

BRACKETT, M. A; SALOVEY, P. Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). **Revista Psicothema**, Oviedo, v.18, supl., p. 34-41, 2006. Disponível em: <<http://www.psycothema.com/pdf/3273.pdf>>. Acesso em 25 jun. 2018. 20:15.

CHAMARRO, A.; OBERST, U. E. Modelos teóricos en inteligencia emocional y su medida. **Aloma: revista de psicologia, ciències de l'educació i de l'esport**, Barcelona, n. 14, p. 209-217, 2004.

COBÊRO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. **Revista Paidéia**, Ribeirão Preto, v.16, n. 35, p. 337-348, set-dez, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v16n35/v16n35a05.pdf>>. Acesso em 25 jun. 2018. 11:30

COOPER, C. L.; SLOAN, S. J.; WILLIAMS, J. **Occupational stress indicator management guide**. Windsor: NFER-Nelson, 1988.

COSTA, M.; FARIA, L. Inteligência emocional e satisfação profissional de enfermeiros e voluntários. In: Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia, 10, Braga, 2009. **Atas...** Portugal: Braga, 2009, p. 4467-4475.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2,

n.4, p.01-13, Sem II. 2008. Disponível em:  
<[https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/9.1b%20metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico.pdf](https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/9.1b%20metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf)>. Acesso em 30 jun. 2018. 10:00

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson, 2004.

DOMINGUES, A. R. S. **Inteligência Emocional, Empatia e Satisfação no Trabalho em Médicos**. 2009. 67f. Dissertação (Mestrado)-Universidade de Porto. 2009.

FERREIRA, M. C. Serviço de atendimento ao público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em Ergonomia. **Revista Multitemas**, Campo Grande, n.16, p. 128-144, maio 2000. Disponível em:  
<<http://www.multitemas.ucdb.br/article/view/1045/1008>>. Acesso em 28 jun. 2018. 21:00

FERREIRA, M.C; MENDES, A. M. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, Brasília, v.6, n.1, p. 93-104, 2001. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5336.pdf>>. Acesso em 27 jun. 2018. 21:15

FLORES, M. M. T.; TOVAR, L. A. R. Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. **Revista Innovar**, Colombia, p. 9-24, jan-jun 2005. Disponível em:  
<<https://www.redalyc.org/html/818/81802502/>>. Acesso em 12 mar 2019. 08:45.

FONSECA, C. S. et al. Inteligência Emocional (IE) como fator conciliador na gestão de conflitos: o papel do gestor. In: SEGeT, 12, Resende, 2015. **Anais...** Rio de Janeiro: Resende, 2015, p. 1-18.

GAMA, M. C. S.S. As teorias de Gardner e de Sternberg na educação de superdotados. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 27, n. 50, p. 665-673, set-dez 2014. Disponível em:  
<<https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/14320>>. Acesso em 22 jan. 2019. 21:00.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. Disponível em:  
<[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4133507/mod\\_resource/content/2/Inteligencia-emocional-Daniel-Goleman.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4133507/mod_resource/content/2/Inteligencia-emocional-Daniel-Goleman.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2018. 21:50

GONZAGA, A. R. **Inteligência emocional e qualidade de vida em líderes organizacionais**. 2009. 107f. Dissertação (Mestrado)-Universidade do Vale do Rio dos Sinos. 2009.

GOTO, A. K.; SOUZA, M. T. S.; LIMA JUNIOR, J. H. V. O Estresse na Área de Logística: um Estudo na Indústria Automotiva. In: EnANPAD, 33, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: São Paulo, 2009, p 1-16.

GUARDIOLA, C.; BASURTO, K. Inteligencia emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México. **Apuntes Universitarios**, Peru, v. 5, n. 1, p. 69-77, 2015. Disponível em:

<<https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/249>>. Acesso em: 29 mar. 2019. 09:35.

HESPAÑHOL, A. Burnout e stress ocupacional. **Revista Portuguesa de Psicossomática**, Porto, v. 7, n. 1-2, p. 153-162, jan-dez 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28770212>>. Acesso em: 9 mar. 2019 10:20.

KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, Nova Iorque, v. 24, n. 2, p. 285-308, jun 1979. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/pdf/2392498.pdf?seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/pdf/2392498.pdf?seq=2#page_scan_tab_contents)>. Acesso em 9 mar. 2019. 10:00.

KILIMNIK, Z. M. et al. Análise do estresse, fatores de pressão do trabalho e comprometimento com a carreira: um estudo com médicos de uma unidade de pronto atendimento de Belo Horizonte, Minas Gerais. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 3, p. 668-693, set/dez 2012. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/issue/archive>>. Acesso em 09 mar. 2019. 11:35.

KOLTERMANN, I. T. A. P. et al. Estresse ocupacional em trabalhadores bancários: prevalência e fatores associados. **Revista Saúde**, Santa Maria, v. 37, n. 2, p.33-48, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/revistasaude/article/view/2856>>. Acesso em 27 mar. 2019. 08:50.

LEUNG, Y. F. **Conflict management and emotional intelligence**. 2010. 263f. Tese (Doutorado)-Southern Cross University. 2010.

LIMA, F. B. **Stress, qualidade de vida, prazer e sofrimento no trabalho de call center**. 2004. 113f. Dissertação (Mestrado)-Pontifícia Universidade Católica de Campinas. 2004.

LIMA, M. A. D. S.; ALMEIDA, M. C. P.; LIMA, C. C. A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa em enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 20, n. especial, p. 130-142, 1999. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/23461>>. Acesso em 29 mar. 2019. 22:15.

LUZ, C. Stress, hormônios e estilo de vida – diferenças da longevidade entre Homens e mulheres. In: Congresso de Stress da ISMA – BR (Internacional Stress Management Association) e Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, 5 e 7, Porto Alegre, 2015. **Anais...** Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2005.

MAFFIA, L. N.; ZILLE, L. P. Estresse no trabalho: estudo com gestores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 79, n. 3, p. 658-680, set/dez 2014. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112014000300658&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112014000300658&script=sci_abstract&lng=pt)>. Acesso em 25 abr. 2019. 10:30.

MATSUKUMA, N. A.; BERNARDO, A. J. Inteligência Emocional no trabalho de Tecnologia da Informação: um estudo de caso. **Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística**, São Paulo, v. 6, n. 6, p. 79-96, set. 2017. Disponível em: <[http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/wp-content/uploads/2017/09/6-224\\_Artigo\\_revisado.pdf](http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/wp-content/uploads/2017/09/6-224_Artigo_revisado.pdf)>. Acesso em 29 mar. 2019. 08:15.

MIGUEL, F. K.; NORONHA, A. P. P. Estudo da relação entre inteligência emocional e estresse em ambientes de trabalho. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 219-228, ago 2009. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712009000200008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712009000200008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 27 mar. 2019. 09:20.

MINARI, M. R. T.; SOUZA, J. C. Stress em servidores públicos do Instituto Nacional de Seguro Social. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 28, n. 4, p. 521-528, out-dez 2011. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v28n4/12.pdf>> Acesso em: 1º abr 2019. 10:30.

MISHAR, R.; BANGUN, Y. R. Create the EQ Modelling Instrument based on Goleman and Bar-On models and psychological defense mechanisms. In: IICIES, 5, Indonesia, 2013. **Anais...** Indonesia: Bandung, 2013. p. 394-406.

MORAES, L. F. R et al. Estresse e qualidade de vida no trabalho na polícia militar no estado de Minas Gerais. In: EnANPAD, 25, Campinas, 2001. **Anais...** São Paulo: Campinas, 2001. p. 4-28.

NASCIMENTO, S. H. **As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho**. 2006. 101f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Metodista de São Paulo. 2006.

NORO, N. T. T. **Síndrome de Burnout entre trabalhadores de um hospital geral**. 2004. 74f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2004.

PEGO, Z. O.; ZILLE, L. P.; SOARES, M. G. Estresse Ocupacional de servidoras técnico-administrativas. **Revista Alcance**, Biguaçu, v.23, n.2, p. 156-169, abr-jun 2016. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/7508>>. Acesso em 27 fev. 2019. 08:00

PERES, R.S. **Estresse ocupacional e o trabalho de caixas que atuam em instituições bancárias privadas localizadas em Belo Horizonte**. 2014. 137f. Dissertação (Mestrado)-Faculdade Novos Horizontes. 2014. Disponível em: <<http://aneste.org/faculdade-novos-horizontes.html?page=19>>. Acesso em 9 mar. 2019. 11:20

RESENDE, A. M. Estresse Ocupacional: Um estudo com gestores de uma empresa mineira de logística em transportes. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 112-137, Jan/Fev/Mar/Abr 2017. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/24013>>. Acesso em: 26 fev. 2019. 08:30

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

SHEMUELI, R. G. **Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales**. 2005. 33f. Serie Documentos de Trabajo n. 16 – Universidad ESAN. 2005.

SILVA, M. J. M. R. **A Inteligência Emocional como fator determinante nas relações interpessoais**. 2010. 113f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Aberta, 2010.

SOUSA, R. L. V. **Inteligência Emocional nos Professores e Vulnerabilidade ao Stress em Contexto Escolar**. 2011. 60f. Dissertação (Mestrado)-Universidade da Madeira, 2011.

TEODORO, M. D. A. Estresse no trabalho. **Comunicação em Ciências da Saúde**, Distrito Federal, v. 23, n. 3, p. 205-206, 2012. Disponível em: <[http://www.escs.edu.br/pesquisa/revista/2012Vol23\\_3\\_1\\_Estresse%20no%20Trabalho.pdf](http://www.escs.edu.br/pesquisa/revista/2012Vol23_3_1_Estresse%20no%20Trabalho.pdf)>. Acesso em 27 mar. 2019. 11:00.

THORNDIKE, E. L. Intelligence and its issues. **Harper's Magazine**, Nova Iorque, v.140, p. 227-235, jan 1920. Disponível em: <<https://harpers.org/archive/1920/01/intelligence-and-its-uses/>>. Acesso em 24 jun. 2018. 22:00.

TORRES, M. C. C. **Inteligência Emocional Percebida e Prática Desportiva**. 2007. 94f. Monografia (Graduação)-Universidade do Porto. 2007.

VALENTE, M. N.; MONTEIRO, A. P. Inteligência Emocional em Contexto Escolar. **Revista Eletrônica de Educação e Psicologia**, v. 7, s/n, p. 1-11, 2016. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/315037489\\_Inteligencia\\_Emocional\\_em\\_Contexto\\_Escolar](https://www.researchgate.net/publication/315037489_Inteligencia_Emocional_em_Contexto_Escolar)>. Acesso em 29 mar. 2019. 19:50.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Inteligência emocional e qualidade de vida no trabalho dos docentes de instituições federais de ensino superior no Brasil. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 18, Equador, 2018. **Anais...** Equador: Loja, 2018, p. 1-17.

WOYCIEKOSKI, C. **Instrumentos de Inteligência Emocional de auto-relato medem alguma coisa que instrumentos de personalidade não medem?** 2006. 104f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2006.



ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos**. 2005. 265f. Tese (Doutorado)-Universidade Federal de Minas Gerais. 2005.

## **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o gestor para caracterização da empresa e do contexto de trabalho**

### **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO**

1. Fale um pouco sobre a empresa.
2. Quem são seus clientes?

### **CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DO TRABALHO DOS AGENTES DE ATENDIMENTO**

4. Os colaboradores têm conhecimento da missão, visão e valores da empresa? Me explica como funciona.
5. Você enxerga que eles atuam buscando chegar nessas premissas?
6. Como se dá o processo de atendimento?
7. Em que aspectos os agentes de atendimento são avaliados pelos usuários? Como esses dados são utilizados para melhorar o atendimento.
8. Por que os seus clientes buscam o atendimento presencial se podem ter o suporte online na plataforma?
9. Além da sua supervisão direta, os atendentes têm alguém acima para se reportar para pedir por intervenções? Quando isso pode ser feito?
10. Levando em conta que a natureza do trabalho dos atendentes pode ser um fator que leva ao estresse do colaborador, quais são as medidas tomadas para atenuar este problema?
11. Sabendo que tratam-se de agentes de atendimento, há uma certa limitação na autonomia. O que está na alçada dos seus atendentes? O que pode e o que não pode ser resolvido por eles?
12. Como é a relação interpessoal dos agentes de atendimento?
13. Há senso colaborativo na sua equipe? Exemplifique.
14. Você considera o volume de trabalho dos atendentes adequado? O que poderia ser melhorado?
15. A carga horária de trabalho é exaustiva? Por quê?
16. Que medidas são tomadas para favorecer o clima organizacional?
17. Quais as medidas tomadas para a melhoria contínua da comunicação organizacional?

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com gestor sobre Inteligência Emocional

1. O que você entende por Inteligência Emocional?

2. Qual a importância que você, como gestor, dá à Inteligência Emocional?

<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Medianamente Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Extremamente Importante</b>

3. Qual a importância que você acha que o seus atendentes dão ao tema Inteligência Emocional?

<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Medianamente Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Extremamente Importante</b>

4. Vocês avaliam as habilidades socioemocionais dos candidatos na etapa de seleção? Quais as habilidades requeridas? Caso positivo, qual a definição de cada uma dessas habilidades?

5. Como são avaliadas as habilidades socioemocionais na execução do trabalho? Elas constam de algum instrumento de Avaliação de Desempenho?

6. Quais as ações que a empresa já desenvolveu para aperfeiçoar a IE dos atendentes? Caso tenha feito treinamentos, quais os conteúdos que foram abordados (programa)?

7. Na sua percepção, quais as habilidades socioemocionais utilizadas pelos atendentes que trazem um atendimento com maior satisfação do cliente?

Focar no Problema	
Controlar Emoções	
Perceber as emoções do cliente	
Ser sociável com o cliente	
Ser flexível	
Ser autoconfiante	
Estabelecer uma relação de confiança com o cliente	
Ter empatia	
Outras – Quais?	

8. Que benefícios percebe que a IE pode trazer para a organização e para o colaborador?

Bem estar no trabalho	
Redução do estresse no trabalho	
Melhoria do relacionamento interpessoal	
Melhoria da performance	
Controle das emoções	
Gerenciamento de conflitos	
Outras – Quais?	

9. Você considera que a empresa embasa suas ações em IE em modelos teóricos da literatura da área ou elas tem um caráter mais intuitivo?

## APÊNDICE C – Questionário sobre Estresse Ocupacional – Ótica Atendentes

22/04/2019

Fatores de Estresse Ocupacional

### Fatores de Estresse Ocupacional

Este questionário está dividido em 2 partes. A primeira conta com questões voltadas aos dados biográficos e a segunda apresenta uma lista de fatores que podem levar ao estresse ocupacional.

\* Required

#### PARTE 1 - DADOS BIOGRÁFICOS

---

##### 1. Idade

Mark only one oval.

- ☐ 18 a 22
- ☐ 23 a 27
- ☐ 28 a 32
- ☐ 33 a 37
- ☐ 38 a 42

##### 2. Gênero

Mark only one oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Transgênero
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

##### 3. Grau de escolaridade

Mark only one oval.

- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Pós-Graduação Incompleto
- ☐ Pós-Graduação Completo

##### 4. Tempo de serviço na empresa

\_\_\_\_\_

#### PARTE 2 - FATORES DE ESTRESSE OCUPACIONAL

---

De acordo com a sua realidade, avalie cada um desses fatores segundo a sua percepção de quanto eles contribuem para gerar estresse no seu ambiente de trabalho, marcando o grau de contribuição para o estresse em uma escala de 1 a 5, onde: 1 (Não contribui em nada), 2 (Contribui pouco), 3 (Contribui medianamente), 4 (Contribui muito) e 5 (Contribui totalmente).

22/04/2019

Fatores de Estresse Ocupacional

**5. Estrutura física (layout, instalações, luz, etc) oferecida no centro de atendimento \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**6. Volume de trabalho exercido \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**7. Natureza do trabalho, ou seja, o tipo de tarefas realizadas \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**8. Carga horária de trabalho \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**9. Conflito de papéis, ou seja, exercer funções que não são do meu cargo \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**10. Controle de trabalho pelo supervisor \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**11. Grau de autonomia para tomar decisões e resolver problemas \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

22/04/2019

Fatores de Estresse Ocupacional

**12. Relacionamento interpessoal com os pares \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**13. Colaboração entre os colegas na execução/resolução de tarefas \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**14. Relacionamento com o supervisor \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**15. Segurança no trabalho, ou seja, sentimento de estabilidade e pertencimento \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**16. Oportunidades de crescimento na carreira \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**17. Valorização do desempenho pela empresa \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**18. Comunicação com o supervisor \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

22/04/2019

Fatores de Estresse Ocupacional

**19. Comunicação entre os pares \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**20. Comunicação com a alta gestão \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**21. Disponibilidade de canais para sugestões e melhorias \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**22. Clima organizacional \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**23. Políticas e valores da empresa \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**24. Recursos financeiros disponibilizados aos colaboradores \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**25. Dificuldade na conciliação entre vida pessoal e profissional \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

22/04/2019

Fatores de Estresse Ocupacional

## 26. Falta de apoio da família em relação ao trabalho \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

## 27. Dificuldades financeiras \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

## 28. Dificuldade na separação dos problemas de trabalho e familiares \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

Powered by  
 Google Forms



## APÊNDICE D – Questionário sobre Estresse Ocupacional – Ótica Gestor

22/04/2019

Fatores de Estresse Ocupacional

### Fatores de Estresse Ocupacional

Este questionário apresenta uma lista de fatores que podem levar ao estresse ocupacional. De acordo com a realidade dos atendentes, avalie cada um desses fatores segundo a sua percepção de quanto você acha que eles contribuem para gerar estresse ocupacional nos atendentes, marcando o grau de contribuição para o estresse em uma escala de 1 a 5, onde: 1 (Não contribui em nada), 2 (Contribui pouco), 3 (Contribui medianamente), 4 (Contribui muito) e 5 (Contribui totalmente).

\* Required

**1. Estrutura física (layout, instalações, luz, etc) oferecida no centro de atendimento \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**2. Volume de trabalho exercido \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**3. Natureza do trabalho, ou seja, o tipo de tarefas realizadas \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**4. Carga horária de trabalho \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**5. Conflito de papéis, ou seja, exercer funções que não são do meu cargo \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**6. Controle de trabalho pelo supervisor \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

22/04/2019

Fatores de Estresse Ocupacional

**7. Grau de autonomia para tomar decisões e resolver problemas \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**8. Relacionamento interpessoal com os pares \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**9. Colaboração entre os colegas na execução/resolução de tarefas \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**10. Relacionamento com o supervisor \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**11. Segurança no trabalho, ou seja, sentimento de estabilidade e pertencimento \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**12. Oportunidades de crescimento na carreira \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**13. Valorização do desempenho pela empresa \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

22/04/2019

Fatores de Estresse Ocupacional

**14. Comunicação com o supervisor \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**15. Comunicação entre os pares \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**16. Comunicação com a alta gestão \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**17. Disponibilidade de canais para sugestões e melhorias \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**18. Clima organizacional \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**19. Políticas e valores da empresa \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

**20. Recursos financeiros disponibilizados aos colaboradores \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

22/04/2019

Fatores de Estresse Ocupacional

## 21. Dificuldade na conciliação entre vida pessoal e profissional \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

## 22. Falta de apoio da família em relação ao trabalho \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

## 23. Dificuldades financeiras \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

## 24. Dificuldade na separação dos problemas de trabalho e familiares \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Não contribui em nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contribui totalmente

Powered by  
 Google Forms

## APÊNDICE E – Questionário sobre Inteligência Emocional – Ótica Atendentes

22/04/2019

Inteligência Emocional

### Inteligência Emocional

Responda as questões abaixo de acordo com a sua percepção sobre o tema.

\* Required

1. O que você entende por Inteligência Emocional? \*

---



---



---



---



---

2. Qual a importância que você, como atendente, dá à Inteligência Emocional? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

3. Qual a importância que você acha que o seu gestor dá ao tema Inteligência Emocional? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

4. Você acha que a empresa realiza ações para avaliar e desenvolver a Inteligência Emocional dos colaboradores? \*

Mark only one oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. Quais habilidades socioemocionais que você tem que, na sua percepção, trazem um atendimento com maior satisfação do cliente? \*

Check all that apply.

- ☐ Focar no problema
- ☐ Controlar emoções
- ☐ Perceber as emoções do cliente
- ☐ Ser sociável com o cliente
- ☐ Ser flexível
- ☐ Ser autoconfiante
- ☐ Estabelecer uma relação de confiança
- ☐ Ter empatia
- ☐ Outras

22/04/2019

Inteligência Emocional

6. Caso tenha marcado a opção 'outras' na questão anterior, mencione quais.

---

---

---

---

---

7. Quais benefícios você percebe que o desenvolvimento da Inteligência Emocional dos colaboradores pode trazer para sua empresa? \*

*Check all that apply.*

- ☐ Bem-estar no trabalho
- ☐ Redução do estresse no trabalho
- ☐ Melhoria do relacionamento interpessoal
- ☐ Melhoria da performance
- ☐ Controle das emoções
- ☐ Gerenciamento de conflitos
- ☐ Outros

8. Caso tenha marcado a opção 'outros' na questão anterior, mencione quais.

---

---

---

---

---

Powered by  
 Google Forms